

Corporate Design

In stark visuell geprägten Märkten wächst die Bedeutung des Designs für die strategische und operative Ausrichtung eines Unternehmens. Dieser Beitrag erläutert den Stellenwert des Corporate Designs für die Entwicklung von Produktidentitäten, innovationsstarker Marken und die Unternehmensstrategie.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- was unter einem zeitgemäßen Corporate Design zu verstehen ist,
- welche Aufgabenstellungen dieses umfasst und vor welchen Herausforderungen Unternehmen hinsichtlich ihres Corporate Designs stehen.

CHRISTOPH HERRMANN, GÜNTER MOELLER

Einleitung

*»Good design increases sales; great design creates market leaders.«
(Raymond Loewy)*

Wer sich heute in der unternehmerischen Praxis mit Designfragen auseinander setzt, sieht sich dabei deutlichen Herausforderungen gegenüber. Zum einen kann er/sie sich kaum noch auf die Lösung isolierter Gestaltungsaufgaben beschränken, sondern muss dabei gleich eine ganze Vielzahl von Designaufgaben berücksichtigen. Wurde früher mit der Designarbeit im Unternehmen vor allem die Entwicklung eines wiedererkennbaren Logos, ansprechenden Geschäftspapiers und verkaufsfördernder Produktverpackungen assoziiert, so hat sich der Aktionsradius der Gestaltungsarbeit in Unternehmen heute deutlich verbreitert. Er reicht von der Gestaltung von Marken- und Geschäfts-

ausstattungen über die klassische Werbung und das Produkt- und Verpackungsdesign bis hin zu den Bereichen Multimedia Design (Internet, Intranet, digitale Werbemedien, Corporate Films etc.), Corporate Publishing (Verkaufsliteratur, Geschäftsberichte, Mitarbeiter-/Kundenzeitschriften etc.), Retail Design, Messe Design und/oder Corporate Architecture.

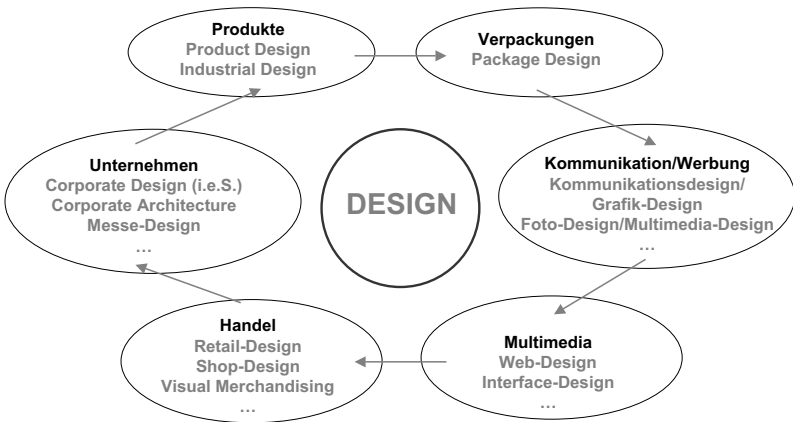


Abb. 1: Handlungsfelder des Corporate Designs (i.w.S.)

Nicht nur der Aktionsradius des Designs hat sich in den letzten Jahren deutlich verbreitert, sondern auch das Erwartungs- und Zielfortfolio, dem Designer und Designmanager heute in der Praxis gerecht werden müssen. Sollte Design lange Zeit vor allem den Anspruch einer wie auch immer bemessenen »Schönheit« erfüllen, so muss es heute unterschiedlichsten Zielgruppen gefallen, Orientierung nach außen wie innen bieten, ökologisch verträglich sein, ergonomischen Anforderungen genügen, sich wohltuend vom Wettbewerb differenzieren, Trends berücksichtigen, Eigenständigkeit besitzen, innovativ sein und doch Kontinuität und Familienähnlichkeit beweisen, vor allem aber natürlich hohe Umsätze und Markttrenditen erzielen.

Im Kontext derart vielfältiger Anforderungen wird die Gestaltungsarbeit von Unternehmen zu einer zentralen Herausforderung unternehmerischen Tätigseins. Um die damit verbundene organisatorische wie logische Komplexität meistern zu können, benötigen Unternehmen ein hohes Maß an integrativer Planung und Steuerung. Betrachtet man die Unternehmenspraxis, so ist dort allerdings zunächst eine eher gegenläufige Tendenz erkennbar: Je mehr sich das Gestaltungsportfolio im Unternehmen ausdifferenziert hat, um so mehr sind vor allem große Unternehmen dazu übergegangen, ihre Gestaltungsaufgaben nicht einzelnen Personen oder Design-Büros zu übertragen, sondern in der Regel gleich einer ganzen Vielzahl von externen Dienstleistern. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass das Set der Gestaltungsaktivitäten in den einzelnen Unternehmensbereichen heute derart spezialisiert ist, dass dieses in seiner ganzen Breite kaum mehr von einem externen Anbieter qualifiziert abgedeckt werden kann. Darüber hinaus sind die Organisations- und Entscheidungsstrukturen in den meisten Unternehmen gerade in Designfragen heute so dezentralisiert, dass sich nicht selten jede Abteilung (Marketing, Produktentwicklung, Public Relations etc.) ihre eigenen Designpartner sucht und zum Teil auch benötigt.

Es bedarf wenig designspezifischen Know-hows, um zu erkennen, dass in einem derartig hyperdifferenzierten Designuniversum Aufgaben der Kommunikation, Abstimmung und Steuerung zunehmend an Bedeutung gewinnen. Um diese Aufgaben wirksam meistern zu können, bedarf es trotz oder gerade wegen der beschriebenen Vielschichtigkeit einer integrativen Herangehensweise an Designaufgaben in der Praxis. Wie die folgenden Ausführungen zeigen werden, versteckt sich hinter einer solchen Forderung im Prinzip nichts Neues. Im Gegenteil: Sie ist vielmehr – wie das so oft im Bereich von Managementtheorie und -praxis der Fall ist – kaum mehr als »alter Wein in neuen Schläuchen«. Dieser alte Wein ist jedoch insofern hoch aktuell, als dass die Notwendigkeit zur Umsetzung dieser Forderung so groß ist wie nie zuvor. Vor diesem Hintergrund erhält die inzwischen etwas »angestaubte«

Diskussion um das Thema »Corporate Identity & Corporate Design« eine ganz neue Bedeutung.

Corporate Design

Unter dem Begriff des Corporate Designs (deutsch »Unternehmensdesign«) lassen sich allgemein all die Gestaltungs- und Designaufgaben zusammenfassen, mit denen ein Unternehmen sein äußeres Erscheinungsbild am Markt transportiert. Als Wegbereiter des Corporate Designs in Deutschland gilt unter anderem Peter Behrens (1868-1940), der zwischen 1907 und 1914 als künstlerischer Berater für die AEG ein in Deutschland in dieser Konsequenz bisher einmaliges Unternehmens-Erscheinungsbild einführte. Weitere Vorreiter der Corporate-Design-Bewegung in Deutschland waren unter anderen Hans Domizlaff (1892-1971), der den Marktauftritt für Unternehmen wie Reemtsma und Siemens gestaltete und Otl Aicher (1922-1991), der die visuellen Erscheinungsbilder für Firmen wie Braun, Bulthaupt, Deutsche Lufthansa, Dresdner Bank, ERCO-Leuchten und das ZDF entwickelte. Ein wichtiger Vordenker im Hinblick auf die Entwicklung des Corporate Designs in Amerika war Raymond Loewy (1893-1986). Raymond Loewy hat unter anderem das Logo für Shell, die Spargruppe, die Lucky-Strike-Verpackung und den Greyhound-Bus entwickelt. Er gehörte somit zu den wenigen Designern, die in ihrer Arbeit parallel verschiedenste Designdisziplinen abdeckten (Visuelle Kommunikation, Produktdesign, Packaging Design etc.). Dabei hat er sich als einer der ersten Designer überhaupt in seiner Arbeit auf moderne Marktanalysen gestützt und neue Produkte mit großem Werbeaufwand auf den Markt gebracht. Anders als viele Designer in Europa, die mit ihrer Gestaltungsarbeit vor allem einen gesellschaftlichen Anspruch verbanden und den Menschen über das Design mit der Technik »versöhnen« wollten, verfolgte er dabei ganz pragmatische Marktinteressen. Sein Selbstverständnis beim Design lässt sich mit dem folgenden Zitat auf den Punkt bringen: »Von zwei Produkten, die gleich sind im Preis, in der Funktion und in der Qualität, wird sich das schönere besser verkaufen lassen«. Ein weiterer

»Vorreiter« des Corporate-Design-Ansatzes war der deutschstämmige Hans von Klier, der Anfang der Siebzigerjahre bei Olivetti in der Abteilung »Servizio di Corporate Identity« die schon legendären »Roten Bücher« einführte. Sie enthielten einen Gestaltungsrahmen für den Firmenauftritt, den die nationalen Tochterfirmen ausfüllen konnten. Solche allgemeinen Gestaltungs-Richtlinien gehören inzwischen zum Alltag der Designarbeit vieler großer Unternehmen. Sie gewinnen jedoch zunehmend auch bei kleineren und mittleren Unternehmen an Bedeutung, die im internationalen Kontext arbeiten und trotz der hohen Dezentralität ihrer globalen Aktivitäten die Einheitlichkeit ihres Marktauftritts sicherstellen wollen, wofür beispielsweise webbasierte Intranet-Lösungen eine hervorragende Basis bieten.

Die historisch-stringente Entwicklung des Corporate Designs im Unternehmen sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass es in der Theorie wie in der Praxis sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber gibt, was unter dem Corporate Design jeweils zu verstehen ist und welche Bereiche dieses jeweils umfasst. Prinzipiell lassen sich dabei drei Arten der Corporate-Design-Definition voneinander unterscheiden:

- ⇒ *identitätsorientierte Definitionen*, die das Design sehr weit fassen und als visuelle Ausdrucksform der eigenen Identität des Unternehmens beschreiben;
- ⇒ *designorientierte Definitionen*, die vor allem im Kommunikationsdesign Verwendung finden, das Corporate Design mit dem visuellen Erscheinungsbild von Unternehmen gleichsetzen und sich so von anderen Designdisziplinen (etwa dem Produktdesign oder der Produktwerbung) abgrenzen und schließlich
- ⇒ *markenorientierte Definitionen*, die – was aktuell stark in Mode ist – das Corporate Design vornehmlich als eine Ausprägungsform der Gestaltung von Marken und Markenwelten betrachten.

Corporate Identity & Corporate Culture

Die vor allem in den Siebziger- und Achtzigerjahren dominante Zugangsweise zum Corporate Design war die, dieses als einen zentralen

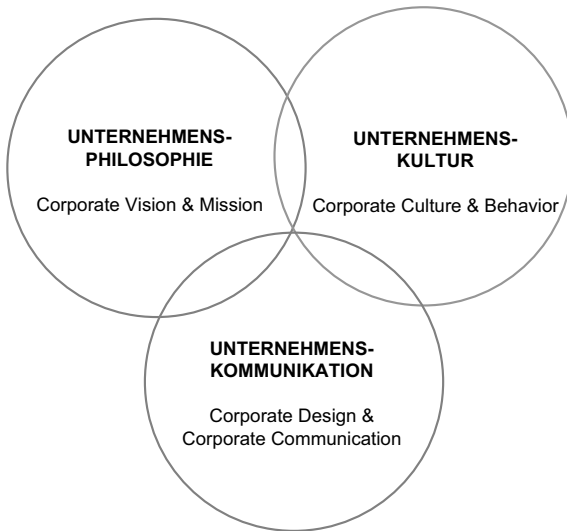


Abb. 2: *Die klassische CI-Trias*

Bestandteil der Trias Unternehmensphilosophie (Corporate Vision & Mission), Unternehmenskultur (Corporate Culture & Behavior) und Unternehmenskommunikation (Corporate Design & Corporate Communication) zu begreifen, die gemeinsam die Identität eines Unternehmens ausmachen (vgl. Abb. 2). Corporate Design lässt sich demnach »als fortlaufender Gestaltungs- und Kommunikationsprozess« beschreiben, der das Ziel verfolgt, »ein klares und eindeutiges, positives Abbild der Corporate Identity eines Unternehmens bei seiner Zielgruppe zu schaffen« (<http://www.grafik-illustration.de/cdforum>).

Wie die Begriffe Design und Corporate Design, so ist auch der Begriff der Unternehmensidentität (Corporate Identity oder kurz »CI«) nicht eindeutig definiert. Er wird in der Praxis mit sehr unterschiedlichen Dingen, wie zum Beispiel den Unternehmensleitsätzen, dem Unternehmensauftritt, dem Image oder aber Prozessen der Organisationsentwicklung, gleichgesetzt. Den meisten Identitätsdefinitionen

ist dabei gemein, dass sie allesamt auf das Spezifische, Individuelle im Wesen eines Unternehmens abzielen. Was macht unsere eigentliche Unternehmens- und Produktpersönlichkeit aus? Worin unterscheidet sich diese vom Wettbewerb? Wie sorgen wir dafür, dass sie auch am Markt wie im Unternehmen selbst wahrgenommen und verstanden wird und die gewünschten Handlungsimpulse gibt? Dies sind die Fragen, mit denen sich Unternehmen im Kontext ihrer Identitätsentwicklung verstärkt auseinander setzen müssen.

Die Bedeutung derartiger identitätsbildender Prozesse nimmt unter anderem deshalb zu, da die Eigentümerstrukturen von Unternehmen immer breiter und volatiler werden. Waren es einst Firmengründer wie Thomas Watson (IBM), Henry Ford, David Packard (Hewlett-Packard), Max Grundig, Heinz Nixdorf, Werner von Siemens und Gottlieb Daimler, welche die Identitäten ihrer Unternehmen prägten und mit ihren Ideen, Visionen und Eigenheiten als interne Benchmarks für das Verhalten der Mitarbeiter dienten, so sind derartige personifizierte Identitätsanker in den dispersen Besitz- und Managementstrukturen der heutigen Unternehmen kaum mehr auszumachen. Umso wichtiger wird die Bildung korporativer Identitäten über klare Unternehmens- und Bereichsleitbilder in verbaler wie visueller Form. Dem Design kommt bei der Ausformung derartiger Unternehmensidentitäten in dreifacher Hinsicht eine zentrale Rolle zu:

⇒ *Strategische Identitätsentwicklung*: In den stark visuell geprägten Wettbewerbs- und Marktumfeldern, in denen sich Unternehmen heute bewegen, benötigen sie für die Entwicklung ihrer strategischen Ausrichtung neben faktischen (zum Beispiel technologischen oder finanziellen) Fähigkeiten zunehmend ästhetische Kompetenzen. In vielen unternehmensstrategischen Entscheidungsfeldern (Geschäftsbereichsentwicklung, Positionierung, Segmentierung, Innovation, Portfolio-Management etc.) gewinnen daher visuelle Techniken (visuelle Positionierungs- und Segmentierungsraster, Stil-Mappings, designorientierte Trend- und Opportunitätsanalysen) an Bedeutung.

- ⇒ *Interne Identitätsfindung*: Visuelle Leitbilder helfen neben verbalen Beschreibungen dabei, Identitäten zu vermitteln. Vor allem aber können sie ein wichtiges Instrument sein, um überhaupt erst einmal Einigkeit innerhalb des Unternehmens über das eigene Selbstverständnis zu erzielen. Der Spruch »Bilder sagen mehr als viele Worte« mag in diesem Zusammenhang zunächst banal erscheinen. Die Unternehmenspraxis jedoch zeigt, dass sich selbst in Branchen, die klassischerweise als eher designfern betrachtet werden (Finanzdienstleistungen, Investitionsgüter, öffentliche Institutionen etc.) visuelle Techniken (visuelle Leitbilder, Collagen etc.) hervorragend dafür nutzen lassen, um im Rahmen von internen Identitätsbildungsprozessen neben verbalen Techniken (Identitätsanalysen, interne Audits, Story Telling/Story Listening etc.) zu stimmigen Ergebnissen zu gelangen.

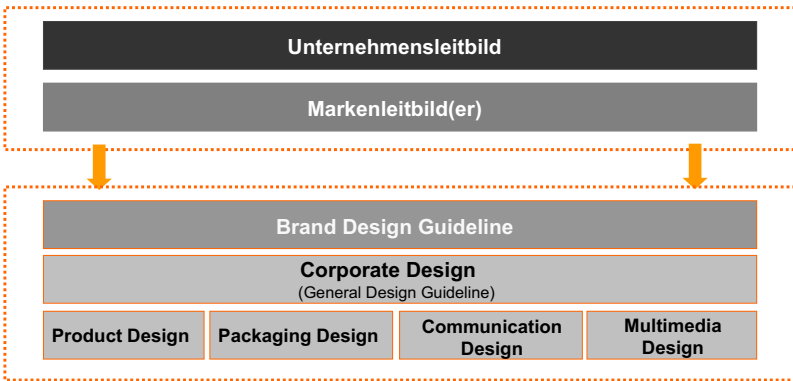


Abb. 3: *Abhängigkeiten zwischen Unternehmens-, Marken- und Designleitbildern*

- ⇒ *Identitätsvermittlung*: Damit die einmal festgelegte Identität eines Unternehmens am Markt überhaupt wahrgenommen wird, bedarf es neben einer entsprechend gelebten Unternehmenskultur auch eines entsprechend wahrnehmbaren Unternehmensauftritts – des Corporate Designs. Auch wenn diese Dimension häufig von Un-

ternehmens- und Organisationsentwicklern als Randdimension von Identitätsfindungs- und Veränderungsprozessen in Unternehmen betrachtet wird, so kommt gerade ihr in der Realität eine entscheidende Bedeutung zu. Das bedeutet nicht, dass man mit der Gestaltung eines neuen Logos gleich eine ganze Unternehmenskultur verändern könnte. Dazu bedarf es meist umfassender ästhetischer Veränderungen, die direkt mit den faktischen Realitäten auf der Kultur-, Leistungs- und Organisationsebene verkoppelt sein müssen.

Nichtsdestotrotz scheitern viele Unternehmensentwicklungsprozesse gerade daran, dass sie »totes Papier« bleiben und weder für den Mitarbeiter noch für den Kunden konkret erlebbar werden. Damit jedoch genau dies nicht geschieht, bedarf es fundamentaler Veränderungen im Unternehmensauftritt – angefangen bei der Geschäftsausstattung über die Produkt- und Verpackungsgestaltung bis hin zur Gestaltung der Einkaufswelten am Point of Sale. Auch in der internen Kommunikation (zum Beispiel bei der Gestaltung des Intranets, der Mitarbeiterzeitschriften, Memoranden oder aber in der wahrnehmbaren Qualität der Arbeitskontexte) spielt das Design eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Ausbildung zukünftiger Identitäten eines Unternehmens.

Damit all diese Maßnahmen nicht einfach im »luftleeren Raum« hängen bleiben und als bloßes Dekor ihre gewünschte Wirkung verfehlen, bedarf es eines ganzheitlichen und integrierten Corporate-Design-Verständnisses: Hierbei kommt es darauf an, von einem beliebigen Auftritt zu einem wesensspezifischen Unternehmens-, Marken- und Produktprofil zu gelangen, welches sowohl aus der Firmengeschichte (Herkunft, tradierte Werte) wie auch aus der Gegenwart (gelebte Unternehmens-, Marken- und Designkultur) und/oder der Zukunft (verfolgte Unternehmensstrategie) abgeleitet werden kann. Unabhängig davon, aus welchen Wurzeln ein Unternehmen seine individuelle Corporate-Design-Strategie jeweils ableitet, so wird in Zeiten, in denen der Wettbewerb um Aufmerksamkeit, Anerken-

nung und Glaubwürdigkeit immer stärkere Ausmaße annimmt, die Rückgriffsmöglichkeit auf eine starke Unternehmensidentität und ein unverwechselbares Corporate Design zum unverzichtbaren Element jeder erfolgreichen Unternehmenspolitik. Mehr und mehr nämlich stehen nicht nur einzelne Produkte im Wettbewerb, sondern ganze Unternehmens-, Marken- beziehungsweise Managementsysteme.

Markendesign

Mit dem Begriff des Corporate Designs eng verbunden, jedoch in der Breite seiner Verwendung deutlich jünger ist der Begriff des Markendesigns (»Brand Design«). Auch dieser Begriff wird in der Praxis häufig sehr unterschiedlich verwendet. Im engeren Sinne werden darunter all die konkreten Tätigkeiten subsumiert, die direkt mit der Ausgestaltung von (Produkt-)Marken in Verbindung stehen – wie zum Beispiel die Ausgestaltung von Markenlogos, markenspezifischen Produktverpackungen, Claims, Markennamen etc. Häufig wird der Begriff des Markendesigns in der Zwischenzeit jedoch auch synonym zu dem des Corporate Designs verwendet und im Wesentlichen mit allen Gestaltungsmaßnahmen, die für ein Unternehmen wichtig sind, gleichgesetzt.

Diese weitgehende Gleichsetzung beziehungsweise Substitution hat vor allem damit zu tun, dass die »Marke« als eigenständige Orientierungs- und Steuergröße in den letzten zwei Jahrzehnten innerhalb des Bewusstseins von Managern und Unternehmen immer wichtiger geworden ist. Dies wiederum hat unterschiedliche Ursachen: Zum einen hat der Differenzierungsdruck im Wettbewerb für die meisten Unternehmen in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Marken haben, insofern sie gut und richtig geführt werden, bei der Erzielung von Differenzierungsvorteilen am Markt eine entscheidende Bedeutung. Je mehr jedoch die faktischen Leistungsvorteile unterschiedlicher Marken einander ähneln, desto wichtiger wird entsprechend die visuelle Differenzierung der Marken über ihre Produktgestalt, das Packaging und die sonstigen Markenwelten. Hinzu kommt, dass die meisten Unternehmen heute nicht mehr nur noch eine Marke besit-

Ebenen von Markenarchitekturen im Unternehmen

- ⇒ Corporate Brands
- ⇒ Subsidiary Brands
- ⇒ Umbrella Brands (on product group level)
- ⇒ Subbrands (on product line and/or single product level)
- ⇒ Others: Simple names, logos/visuals, claims...

zen (die dann auch noch mit dem Unternehmensabsender identisch ist), sondern gleich ein ganzes Portfolio an Konzern-, Unternehmens-, Firmen-, Bereichs-, Produktgruppen-, Produkt- und Servicemarken. Diese komplexen Markenarchitekturen zu steuern, kann allein über verbale Positionierungs- und Differenzierungsraster kaum wirkungsvoll gelingen. Hierzu bedarf es vielmehr verstärkt auch visueller Instrumente, wie zum Beispiel markenspezifischer Brand-, Produkt- und Design-Guidelines.

So nachvollziehbar der begriffliche Übergang vom Corporate Design zum Markendesign vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen auch ist, so besitzt er mitunter jedoch auch eine nicht ganz unproblematische Seite. In der Unternehmenspraxis findet man immer wieder die Tendenz, Marken vornehmlich mit der Imageseite von Unternehmen und Produkten gleichzusetzen. Dabei werden identitätsorientierte Aspekte häufig vernachlässigt. Diese gewinnen jedoch in Zeiten eines immer größer werdenden Möglichkeitsuniversums an Zielgruppen, Bedürfnisstrukturen, Anwendungsfeldern, Technologien, Materialien, Farben, Oberflächen und Texturen zunehmend an Bedeutung. Bei der Gestaltung von Marken und Markenwelten ist daher nicht nur die Frage entscheidend, wie das eigene Unternehmen oder Produkt am Markt gesehen wird. Mindestens genauso wichtig ist die Überlegung, was man mit dem eigenen Marktauftritt erreichen will und wofür man mit seinen Produkt- und Leistungsangeboten jeweils steht. Nur auf der Grundlage einer Beantwortung dieser Fragen lassen sich Markendesign-Strategien wirklich erfolgreich umsetzen.

Handlungsfelder des Designs

In der Einleitung zu diesem Beitrag wurde bereits auf die vielfältigen Anwendungsbereiche des Corporate Designs in der Unternehmenspraxis hingewiesen. Wer seinem Unternehmen einen wirksamen Marktauftritt verschaffen will, kommt nicht umhin, neben einer übergreifenden Steuerung dieses Auftritts über klare Unternehmensleitbilder und integrative CI/CD-Guidelines diese Bereiche auch im Einzelnen möglichst effizient zu steuern. Welche Bereiche im Unternehmen konkret gestaltet und im Sinne eines ganzheitlichen Corporate-Design-Verständnisses gesteuert werden müssen, wird nachfolgend aufgezeigt.

Kommunikationsdesign

In der Wahrnehmung nicht weniger Manager gilt das Kommunikationsdesign, das sich auf zweidimensionale Anwendungsbereiche (Logogestaltung, Geschäftsausstattung, Werbung etc.) beschränkt, nach wie vor als dominierende Disziplin im Design-Mix der Unternehmen. Dies ist eigentlich verwunderlich, da sowohl von der historischen Entwicklung wie auch von der ökonomischen Bedeutung her das im Verhältnis häufig stiefmütterlich behandelte Produktdesign zumindest eine deutlich gleichgewichtige Position verdient. Dass dem Kommunikationsdesign nach wie vor eine zentrale Rolle im Unternehmensalltag zugewiesen wird, hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass es selbst marktfernen Entscheidungsträgern im Unternehmen tagtäglich in Form von Visitenkarten, Geschäftsberichten, Unternehmensbroschüren und nicht zuletzt der klassischen Werbung etc. begegnet. Bestehen schon zwischen dem Produktdesign auf der einen Seite und dem Kommunikationsdesign auf der anderen Seite große Unterschiede, so gilt dies im Kleinen auch für die zwei Kernbereiche des Kommunikationsdesigns: das Corporate Design im engeren Sinne als Gestaltung aller nicht produktbezogenen kommunikativen Elemente im Unternehmensauftritt (Unternehmenslogo, Geschäfts-

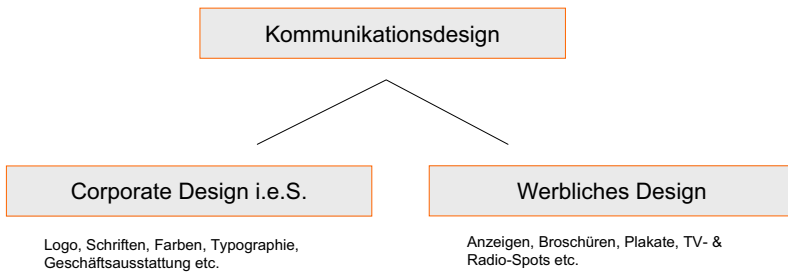


Abb. 4: *Die zwei zentralen Bereiche des Kommunikationsdesigns im Unternehmen*

ausstattung etc.) und das werbliche, in der Regel produkt- beziehungsweise angebotsbezogene Kommunikationsdesign (Anzeigen, Broschüren, Plakate, TV-/Radio-Spots etc.).

So verschieden die mit diesen Aufgaben verbundenen Aufgabenstellungen jeweils sind, so verschieden sind auch die Dienstleister, welche diese in der Praxis bedienen. So haben sich in den letzten Jahrzehnten in Deutschland neben den klassischen Werbeagenturen eine Vielzahl von Corporate Designbüros und Agenturen für Kommunikationsdesign, wie zum Beispiel factor design, Metadesign oder das Büro X in Hamburg, am Markt etablieren können. Neben diesen nationalen Anbietern haben sich im Kontext des oben beschriebenen Markendesigns auch mehr und mehr internationale Agenturgruppen, wie zum Beispiel Interbrand, Futurebrand oder Landor, herausgebildet, die es sich zum Ziel gesetzt haben, globale Markenidentitäten – von der Logoentwicklung und dem Naming & Claiming über die Geschäftsausstattung bis hin zum Packaging und zum Markenauftritt am Point of Sale (POS) zu entwickeln.

Ausschlaggebend für diese Differenzierung ist vor allem die breite organisatorische Verteilung unterschiedlicher Kommunikationsdesign-Aufgaben im Unternehmen: Während Corporate-Design-Aufgaben (i. e. S.) häufig der Unternehmensspitze (dem Vorstandsstab, der Leitung Unternehmenskommunikation etc.) zugeordnet werden, fällt die werbliche Kommunikation in der Regel in den Bereich von

Marketing und Vertrieb. Zu den Kernaufgaben eines ganzheitlichen Kommunikationsdesigns gehört dabei:

- ⇒ Schaffung eines einheitlichen Erscheinungsbildes des Unternehmens am Markt in allen wesentlichen Kommunikationsbereichen des Unternehmens (Unternehmenskommunikation, Produkt-/Markenkommunikation, klassische Werbung, Verkaufsförderung, interne Kommunikation etc.)
- ⇒ Sicherstellung eines einheitlichen visuellen Rahmens (CD-Guidelines) und dessen Einhaltung in allen Kommunikationsbereichen
- ⇒ Gewährleistung eines Bezugs der visuellen Kommunikationsstrategie zur Unternehmensidentität und Unternehmensstrategie
- ⇒ Erfüllung zentraler Design-Ziele: Prägnanz, Aufmerksamkeit, Eigenständigkeit, Unverwechselbarkeit, Kontinuität und Wiedererkennbarkeit, aber auch Innovation und Umfeldkompatibilität
- ⇒ Gewährleistung von Medienkongruenz (jedes Medium bringt spezifische Anforderungen mit sich, die bei der Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen Berücksichtigung finden müssen)

Im Hinblick auf die Strenge der Auslegung und Erfüllung dieser Kriterien bestehen in Theorie und Praxis erhebliche Differenzen: So galt in der Vergangenheit etwa die Logo-Gestaltung als »heilige Kuh« des Kommunikationsdesigns, die vor allem den Gesetzen der Kontinuität, Schlichtheit und Strenge genügen musste. Inzwischen sind hier auf der Seite des Designs, vor allem aber der Design-Zielgruppen deutliche Verschiebungen feststellbar. Bunt spielerische Logos wie das von ebay, der nahezu von Saison zu Saison variierende kommunikative Auftritt von Marken wie Nike oder aber der täglich neue Webauftritt der Websuchmaschine Google haben die Wahrnehmungs- und Erwartungsmuster der Menschen deutlich verschoben, was auch dem Kommunikationsdesign neue Freiheiten gewährt. Eine zentrale Herausforderung für Unternehmen besteht zukünftig entsprechend darin, eine hohe Wiedererkennbarkeit und Kontinuität in ihrem Marktauftritt zu gewährleisten und dabei doch nicht langweilig, sondern modern und immer aktuell zu wirken. Genau um diesen entscheidenden »Stretch«

im Kommunikationsdesign wirkungsvoll meistern zu können, braucht es Designkonzepte, welche strategische Ziele des Unternehmens wirkungsvoll in visuelle Umsetzungsraster übertragen.

Produktdesign

Neben dem Kommunikationsdesign ist das Produktdesign (engl. »Industrial Design«) eine zweite wichtige Kerndisziplin der Designarbeit im Unternehmen. Anders als in der Praxis noch immer häufig angenommen wird, besteht die Arbeit des Designers keineswegs nur in der »Verschönerung«, sprich der Gestaltung der äußeren Hülle der Produkte. Produktdesigner übernehmen heute vielmehr bei der Entwicklung von Produkten eine Vielzahl von Funktionen, die von der Ideenfindung über die Entwicklung von Produktkonzepten bis hin zu Engineering-Leistungen und zum Prototyping reichen.

In den Designwissenschaften wird unter dem Produktdesign die kreative Kombination und Ausgestaltung subjektiv wahrnehmbarer Produkteigenschaften – im Einzelnen: Funktionalität und Benutzerfreundlichkeit, Formensprache und Gestaltprinzip, Materialität und Oberflächenstruktur verstanden. In der Designpraxis reichen diese Faktoren zur Gestaltung erfolgreicher Produkte jedoch kaum mehr aus. Hierzu müssen vielmehr auch noch andere wichtige Parameter, zum Beispiel die unternehmens- und markenstrategischen Rahmenbedingungen sowie marktbezogene kulturelle Werte, berücksichtigt werden.

Traditionellerweise baut das Selbstverständnis des Produktdesigns dabei vornehmlich auf den Erkenntnissen der Gestalt- und Wahrnehmungspsychologie auf. Ein gutes Produktdesign sollte demnach in der Lage sein, Produkteigenschaften wie Funktionalität, Wertigkeit, Sicherheit, Benutzerfreundlichkeit und/oder Image (Prestige) selbst-erklärend dem Verwender zu vermitteln. Hierbei hilft dem Gestalter unter anderem die »Theorie der Produktsprache« (vgl. Abb. 5). Basierend auf der Erkenntnis, dass Produkte anhand ihres Designs auch in

hohem Maße und auf vielfältigste Weise mit ihren Nutzern kommunizieren, wurde dieser designtheoretische Ansatz Anfang der Achtzigerjahre an der Hochschule für Gestaltung in Offenbach entwickelt.

Ebenen der „Produktsprache“

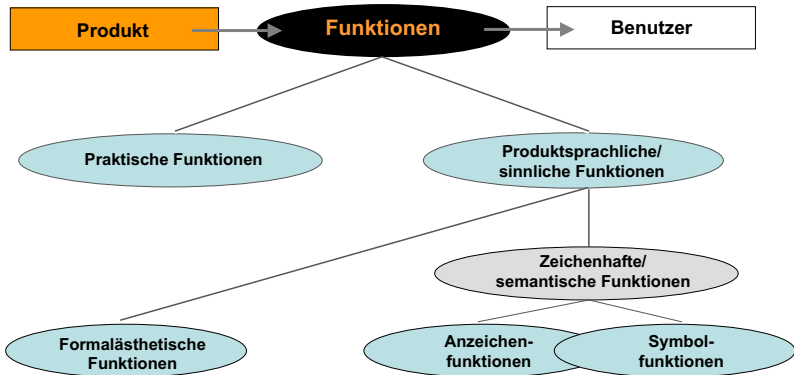


Abb. 5: *Theorie der Produktsprache*

Die Theorie der Produktsprache bietet, insofern sie konsequent umgesetzt wird, dem Gestalter die Möglichkeit, das eigene Design im Hinblick auf seine formellen und ästhetischen Wirkungen zu überprüfen. In der Praxis findet die Theorie der Produktsprache allerdings nur selten bei der Konzeption neuer Designs Verwendung. Auch hierbei kann sie nur dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn sie nicht ausschließlich zur Bewertung designinterner Aspekte (formalästhetische Anforderungen, Stimmigkeit des Designs etc.) herangezogen wird, sondern dabei auch wichtige Überlegungen zur Kompatibilität mit den Lebenswelten und dem Lebensstil anvisierter Stil- und Haltungsgruppen unternommen werden.

Produkte vermitteln Informationen und Emotionen über ihren Zweck und ihre Leistung, über die Gebrauchs- und Geltungsfunktionen, aber auch über den Absender (Marke und Hersteller). Darüber

hinaus transportieren sie Erlebnisqualitäten sowie Images und beeinflussen so entscheidend ihre Positionierung im Wettbewerb. Ihr Erfolg hängt somit im Wesentlichen davon ab, ob und wie es Unternehmen gelingt, über den Einsatz von Produktdesign die unterschiedlichen Ebenen der Produktgestaltung zu einem überlegenen Produktprofil – zu einer unverwechselbaren Produktidentität – zu entwickeln. Produktidentität kann dabei als die Summe der im Folgenden aufgeführten, unverwechselbaren Komponenten definiert werden:

- ⇒ Authentizität und Zielgruppenorientierung
- ⇒ Ästhetische Einheit von Technik, Funktion und Formgebung
- ⇒ Qualität, Kontinuität und Zuverlässigkeit
- ⇒ Ästhetische Eigenständigkeit und Individualität
- ⇒ Einfachheit und Klarheit
- ⇒ Innovationsstärke und visionärer Charakter

Die Schaffung klarer Produktidentitäten ist somit nicht einfach nur das Zufallsergebnis individueller kreativer Gestaltungsprozesse. Sie resultiert vielmehr aus der gezielten Sicherstellung essentieller Qualitäten im Hinblick auf die oben genannten Kriterien, die sich ein Unternehmen über Jahre hinweg konsequent erarbeiten muss. Die Unternehmen, denen es gelungen ist, eine solche Qualität sicherzustellen, zeichnen sich nicht nur durch eine hohe Prägnanz, Wiedererkennbarkeit und Innovationsstärke in ihrem Produktdesign aus. Für sie ist das Produkt in der Regel auch zum besten »Botschafter« ihrer Marke geworden. Unternehmen wie Apple, Audi, BMW, aber auch Still, Stihl oder Heidelberg verdanken ihre heutige Marktstellung nicht zuletzt ihrer konsequenten Designpolitik, welche die Substanz der Produkte auf der einen Seite und die Kernwerte der Marke auf der anderen Seite zu einer Art Deckungsgleichheit gebracht hat. Die von vielen Unternehmen heute angestrebte Einheit von Identität und Image lässt sich kaum besser erreichen.

Wie wichtig die Entwicklung und Verteidigung einer derart eigenständigen Produkt- und Designidentität geworden ist, wird täglich auf dem globalen Marktplatz sichtbar. Dort hat der gnadenlose Ver-

drängungswettbewerb seit geraumer Zeit nicht nur zu einer wachsenden Standardisierung vieler Produktkonzepte geführt, sondern auch zu einer vermehrten Homogenisierung der Produktgestaltung. Entsprechend ist die häufig beklagte Austauschbarkeit der Produkte heute längst nicht mehr nur das Resultat einer mehr oder weniger technologischen Gleichstellung, sondern in gleichem Maße auch durch eine Angleichung gestalterischer Positionen bedingt. Mit einem zunehmenden Stil-Pluralismus im Design und über häufig beliebige Produktsprachen wird im Rahmen der eigenen Designplanung dabei eindeutig falsch auf eine Marktsituation reagiert, in der über banale sowie uneindeutige Gestaltungslösungen kaum noch Marktanteile erzielt werden können. Mit ihrer beliebigen Designpolitik unterlaufen heute viele Unternehmen nicht nur eindeutig ihre Profilierungs- und Differenzierungspotenziale am Markt. Sie verlieren darüber hinaus unter Umständen sogar ihre zukünftige »Reason for being«. Vor diesem Hintergrund müssen sich Führungskräfte heute deutlich intensiver mit der (Weiter-)Entwicklung der eigenen Unternehmens-, Produkt- und Markenidentitäten beschäftigen, als sie dies in der Vergangenheit getan haben.

Package Design

Neben dem Produkt ist in kaum einem anderen Bereich die kulturelle, visuelle, technologische und wirtschaftliche Entwicklung unserer Alltagskultur so deutlich sichtbar wie in der gestalteten Verpackung. Egal ob es sich um Lebensmittel, Reinigungsmittel oder andere Verbrauchsgüter handelt, häufig wird erst die verpackte Ware zum aufmerksamkeitsstarken Medium zwischen Hersteller und Konsument. Verpackungen sind dementsprechend nicht nur Spiegel unserer Konsumgesellschaft, sondern vor allem Informations- und Emotionsträger erster Güte im Spannungsfeld zwischen Identität, Image und Kaufentscheidung.

Eine Vielzahl von Gütern wäre überhaupt nicht zu differenzieren und zu profilieren, wenn sie nicht in einer markenadäquaten Verpackung dargeboten würden. Dies trifft aber nicht nur für Waren zu, die aufgrund ihrer Konsistenz eine Verpackung benötigen. Mit der Zunahme von Discountern, Supermärkten oder Selbstbedienungsläden, aber auch mit dem Anwachsen des Warenangebotes nimmt der Anspruch an das Package-Design zu. Schon lange geht es hierbei nicht mehr alleine um die Vermittlung eines sachlich rationalen Produktnutzens, sondern vielmehr um die emotionale Verführung zum Kauf. Nur das Produkt, welches im Regal wahrgenommen wird und Begehrlichkeiten beim Kunden weckt, findet seinen Weg in den Warenkorb. Hierbei kommt dem Design im produktstrategischen Sinne eine alles entscheidende Dimension zu.

Das Package-Design muss sich dabei ähnlichen strategischen und operativen Herausforderungen stellen, wie sie vorab für das Kommunikations- und das Produktdesign beschrieben wurden. Letztendlich geht es hier um nichts anderes als um einen weiteren Baustein im visuellen Identitäts-Management.

Wichtige Kriterien eines erfolgreichen Package-Designs sind:

- ⇒ Aufmerksamkeit und Prägnanz
- ⇒ Ästhetische Eigenständigkeit und Unverwechselbarkeit
- ⇒ Sicherstellung einer ästhetischen Einheit von Funktion, Materialität und Formgebung
- ⇒ Umsetzung klarer Marken- und Produktziele
- ⇒ Berücksichtigung definierter Zielmarktsegmentierungen
- ⇒ Kommunikation zentraler Produktbenefits
- ⇒ Berücksichtigung gesetzlicher Leitlinien
- ⇒ Gezielte Ausschöpfung wichtiger Innovationspotenziale durch neue Materialien und neue Formgebungsverfahren

Berücksichtigt man die Vielzahl der hier aufgelisteten Einflussfaktoren eines erfolgreichen Package-Designs, so wird deutlich, dass auch das Package-Design ohne eine strategische Einbindung in ein ganzheit-

liches Corporate-/Brand-Designkonzept hinter seinen Möglichkeiten zurückbleibt und somit wichtige Marktpotenziale unberücksichtigt bleiben. In der Unternehmenspraxis lässt sich aktuell allerdings noch eine ganz andere Tendenz erkennen. Statt das Design auf eine solide strategische Basis zu stellen und somit zukünftige Markterfolge planbarer zu machen, wird dieses auch und gerade im Packagingbereich zunehmend unter Kosten- und Einkaufsgesichtspunkten betrachtet. Dies ist eine Entwicklung, die anhand eines jährlichen Gesamtwertes von 24 Milliarden Euro der in Deutschland produzierten Verpackungen durchaus verständlich ist. Dennoch, wenn zukünftig Designentscheidungen vornehmlich durch Designeinkäufer, nicht jedoch von Designstrategen getroffen werden, besteht die deutliche Gefahr, dass Unternehmen damit einen erheblichen Teil ihrer Differenzierungs- und Anziehungskraft am Markt verlieren. Nur wenn Kosten und Effizienz auf der einen Seite und strategische Konsequenz und Zielführung auf der anderen Seite in einem sinnvollen Gleichgewicht zueinander stehen, werden Unternehmen auch zukünftig in der Lage sein, über ihr Design Erfolge am Markt zu produzieren.

Multimedia-Design

Die zunehmende Integration von Informations- und Kommunikationstechnologie in verschiedenste Lebens- und Arbeitsbereiche bedeutet für die gesamte Unternehmenskommunikation einen nachhaltigen Umbruch. Unter den Stichworten Multimedia, Internet und Online-Kommunikation gewinnen elektronisch gestützte Informations- und Kommunikationsformen deutlich an Bedeutung. Und auch im Marketingumfeld (Einkauf, Vertrieb, Absatz, Kommunikation) nimmt der Zugriff auf elektronische Medien kontinuierlich zu. Internet- und Online-Unternehmen zählen heute, allen Abgesängen auf die »New Economy« zum Trotz, zu den wichtigsten Wirtschaftsinstitutionen der Welt. Aber auch in den meisten Offline-Unternehmen ist die konsequente Nutzung elektronischer Kanäle zur Information, Kom-

munikation und für den elektronischen Vertrieb im Sinne eines konsequenten Multi-Channel-Marketings zum essentiellen Bestandteil ihrer Unternehmenspolitik geworden. Parallel dazu schreitet die Medialisierung unserer Gesellschaft voran, wodurch sich der Charakter der klassischen elektronischen Medien – von der Television über die Telekommunikation bis hin zur Telematik – mehr und mehr in Richtung Interaktivität und Multi-Medialität verschiebt.

Es ist klar, dass die Selbstdarstellung von Unternehmen, der Aufbau von Produkt- und Markenimages und die Gestaltung komplexer Unternehmensidentitäten heute mehr und mehr von dieser Entwicklung berührt werden. Für das Corporate Design ergeben sich daraus völlig neue Herausforderungen, wobei es weniger um die bloße Nutzung neuer medialer Möglichkeiten als vielmehr um die Entwicklung adäquater Handlungs- und Gestaltungsformen und damit um die Entfaltung einer Kultur digitalen Kommunizierens und Wirtschaftens geht. Entsprechend vielschichtig ist auch das Angebotsportfolio, welches von den Dienstleistern in diesem Bereich heute angeboten wird. Multimedia-Agenturen wie die Neue Digitale aus Frankfurt/Main oder Virtual Identity aus Freiburg und München verstehen sich längst schon nicht mehr einfach nur als Multimedia-Designer. Bei ihnen arbeiten Strategen, Konzeptioner, Designer und Entwickler gemeinsam an der Erstellung ganzheitlicher digitaler Markenwelten, die von der Gestaltung klassischer Weblösungen für die interne und externe Unternehmenskommunikation (Websites, Intranetlösungen etc.) über die gezielte Ansprache von speziellen Zielgruppen (zum Beispiel von Kindern unter der von DaimlerChrysler betriebenen Domain www.mobilekids.net), die Gestaltung aufwändiger interner Kommunikationslösungen (wie zum Beispiel der Brand Management Plattform »Brandville« von Siemens oder des »Communication Cockpits« der Allianz) bis hin zu kompletten Shoplösungen oder innovativen neuen Kommunikationsformen (wie zum Beispiel dem digitalen Filmforum von BMW) reichen.

Der Umgang der Menschen mit den neuen Kommunikationsmitteln und die hohe Diffusionsgeschwindigkeit von Informationen stel-

len die Unternehmen dabei unter einen erhöhten Handlungsdruck im Hinblick auf die eigene Kommunikationsqualität. Schon vor Jahren haben Untersuchungen festgestellt, dass die Qualität vieler digitaler Medien und digitalisierter Unternehmensauftritte deutlich hinter den Erwartungen der Kunden zurückbleibt. So entsprechen mehr als 70 Prozent aller Internetauftritte deutscher Unternehmen laut einer Studie der Media Gruppe München und des Spiegel Verlags nicht den Konsumentenerwartungen. Der eigentliche Informationswert – Basis jeder auf Kontinuität und Bindung angelegten Kommunikation – bleibt oft unklar. Wer glaubt, im Kommunikationsnetz allein mit schönen Bildern oder grafischen Gags etwas ausrichten zu können, liegt somit eindeutig falsch.

Gerade in der Auseinandersetzung mit den neuen Medien gewinnen daher klassische Designziele (Prägnanz, Wiedererkennbarkeit, Kontinuität im Wandel etc.) wieder an Bedeutung. Die Identität des Produktes, der Marke und des Unternehmens muss über alle Medien hinweg deutlich erkennbar sein – inhaltliche und visuelle Schlüssel-signale sind in den erweiterten Auftritt zu integrieren, ohne dabei die medienspezifischen Möglichkeiten zu ignorieren. Die strategische Kommunikation mit digitalen Medien verlangt demnach, wie die Kommunikation in allen anderen Medien auch, dass analytisch und konzeptionell und nicht allein taktisch geschmäckerlich vorgegangen wird. Es geht auch im Multimediadesign also nicht allein um die »Gestaltung« von Informationen und/oder das schönere Erscheinungsbild. Es geht vielmehr auch hier um die aktive Kommunikation und Vermittlung, positive Beeinflussung und Prägung der Identität eines Unternehmens.

Environmental Design

Ein viertes, häufig eher stiefmütterlich behandeltes, in seiner Bedeutung am Markt jedoch nicht zu unterschätzendes Aktionsfeld des Corporate Designs ist schließlich das Environmental Design. Unter

Environmental Design sind all die Gestaltungsmaßnahmen im und durch das Unternehmen zu verstehen, deren Ziel es ist, dreidimensionale Räume zu gestalten. Das Handlungsfeld des Environmental Designs reicht entsprechend von der Gestaltung neuer Unternehmensstandorte, -gebäude oder Offices über das Messedesign und die Gestaltung ganzheitlicher Einkaufswelten am POS (Shop-in-Shop-Konzepte, Flagship-Stores, Regal-Inseln) bis hin zur Planung und Umsetzung von Markenerlebniswelten à la Disney World oder der Autostadt Wolfsburg. Mit dem Environmental Design von Unternehmen werden häufig weniger Designer denn Angehörige verwandter gestalterischer Disziplinen – wie zum Beispiel Architekten, Innenarchitekten, Bauingenieure oder Office-Gestalter – beauftragt. Mehr und mehr versuchen allerdings auch klassische Branding-Agenturen in diesen Bereich vorzudringen.

Unabhängig davon, wer letztendlich im Einzelfall mit Aufgaben aus dem Bereich des Environmental Designs betraut wird, unterliegt dieses den gleichen unternehmens- und markenstrategischen Anforderungen wie die vorab skizzierten Designdisziplinen. Auch hierbei geht es weniger um geschmäckerliche Tatbestände als vielmehr um die gestalterische Umsetzung eines unternehmens- oder markenspezifischen Selbstverständnisses mit dem Ziel, ein integriertes Corporate- oder Brand-Design-Konzept zu realisieren.

Integratives Design

Betrachtet man die Vielzahl der unter dem Dach eines Corporate Designs heute zu realisierenden gestalterischen Aufgabenstellungen, so wird deutlich, dass einzelne Designaufgaben kaum mehr isoliert bearbeitet werden können, sondern immer in Bezug zum gesamthaft wahrnehmbaren gestalterischen Marktauftritt des Unternehmens gesetzt werden müssen. Nicht ohne Grund wird seit Jahren in der Unternehmenspraxis unter dem Stichwort »Integrierte Kommunikation« versucht, eine stärkere inhaltliche wie visuelle Integration aller Kommunikationsmaßnahmen zu erzielen. Ziel dieser Integrationsbemühungen ist es, die zunehmend auseinander laufenden Marketing- und

Designaufgaben im Unternehmen auf die im Folgenden dargestellte Art und Weise konsistent und nachhaltig miteinander zu vernetzen, um so mit begrenzten Budgets eine größtmögliche Resonanz am Markt zu erzeugen:

- ⇒ Verankerung und Sicherstellung der unternehmerischen Leitidee im strategischen und operativen kommunikativen Handlungsfeld – diese Funktion ist vor allem im internationalen Geschäft mit dezentral geführten Niederlassungen von großer Wichtigkeit.
- ⇒ Integration aller kommunikativen Mittel, um in den Köpfen der Mitarbeiter, Kunden, Kapitalgeber und der Öffentlichkeit eine hohe Wiedererkennbarkeit und Vertrauensbildung zu ermöglichen. Die Wirkung des eingesetzten Budgets wird dadurch erhöht.
- ⇒ Kompetenzvermittlung in der Innen- und Außenwirkung (Mitarbeiter, Markt).
- ⇒ Präzision im Briefing externer Kommunikationspartner (Werbeagenturen, PR-Agenturen, Grafik-Designer, Fotografen etc.) über klare Leitlinien.
- ⇒ Abbau von unkoordinierten taktischen Lösungen zugunsten einer gemeinsamen konzeptionellen Ausrichtung.

Soweit die Idee. Die Praxis zeigt jedoch, dass trotz der stark veränderten Spielregeln am Markt in vielen Unternehmen eine wirkliche Integration der Kommunikationsarbeit noch nicht stattgefunden hat. Schuld daran ist nicht zuletzt ein stark ausgeprägtes Individualinteresse einzelner Unternehmensabteilungen und ihrer jeweiligen externen Dienstleister und das daraus resultierende starke Agieren in »Einzelösungen«. Die einzelnen Designbereiche leiden zudem häufig unter einer starken Innensicht, es fehlt ihnen die bewusste Verknüpfung mit den sonstigen strategischen Zielsetzungen des Unternehmens. Von einer integrierten Kommunikations- und Designstrategie sind demnach viele Firmen heute noch weit entfernt. Daran wird sich in Zukunft jedoch einiges ändern müssen. So hat die Notwendigkeit von mehr Transparenz, Ergebniskontrolle und Budgetlegitimation auch und gerade im Designbereich deutlich zugenommen. In diesem

Zusammenhang gewinnt auch die Forderung nach einem neuen Qualitätsbewusstsein, nach Vernetzung, Kontinuität und Prägnanz, auch und gerade im Corporate Design, mehr und mehr an Bedeutung. Ziel dieser Entwicklung muss es sein, die einzelnen Designaktivitäten so mit einer gemeinsamen Produkt-, Marken- und Unternehmensidentität zu verbinden, dass in der Verzahnung der einzelnen Maßnahmen die Synergien erzielt werden, die eine hohe wirtschaftliche Effizienz ermöglichen.

In der Praxis bleiben derartige Sparpotenziale vor allem deshalb unausgeschöpft, da es an verbindenden Leitbildern fehlt. Erfolgreich kann ein Corporate Design heute allerdings nur sein, wenn alle Maßnahmen, die ein Unternehmen in gestalterischer Hinsicht unternimmt, in einem erkennbaren Zusammenhang zu den jeweiligen Produkt-, Marken- und Unternehmensidentitäten stehen. Unternehmen, die nicht über solche Identitäten verfügen und daher nicht in der Lage sind, in ihrer Kommunikation einen verbindlichen inhaltlichen wie visuellen Anker zu setzen, bleiben in ihrer Aussagekraft unterentwickelt und verspielen einen Großteil der ihnen möglichen Marktresonanz.

Ausblick

Fasst man die obigen Ausführungen zusammen, so wird deutlich, dass das Corporate Design heute ein extrem komplexes Feld unternehmerischen Handelns geworden ist. Schon in der Vergangenheit hat das Corporate Design eine Art »Achterbahnfahrt« (Dieter Herbst) durchlaufen. Es ist anzunehmen, dass diese Achterbahnfahrt – aufgrund der Vielzahl anstehender Aufgaben und Herausforderungen – vermutlich noch ein wenig weitergehen wird. Dafür sprechen nicht nur der gestiegene Wettbewerbs- und Differenzierungsdruck am Markt, sondern auch der damit erhöhte Effizienz- und Legitimierungsdruck innerhalb der Unternehmen. Beide bewirken, dass die immer wichtiger, aber leider auch immer teurer werdenden Kommunikations- und Designaktivitäten der Unternehmen nicht mehr alleine durch die Brille von Innovation, Marketing und Ästhetik betrachtet werden, sondern längst auch schon durch die des Controllings.

Um vor diesem Hintergrund die notwendigen Synergien und Kostenvorteile generieren zu können, ist es unerlässlich, dass Unternehmen ihre interne, aber auch externe Design-Organisation zu straffen beginnen. Verlierer dieser Entwicklung werden nicht zuletzt die großen Design- und Branding-Agenturen sein, die Designprojekte auf der Basis von Overheads realisieren müssen, die für viele Unternehmen nur noch bedingt tragfähig sind. Die Professionalisierung des Designs ist in der Zwischenzeit so weit fortgeschritten, dass Qualität und Effizienz in der Gestaltungsarbeit längst schon nicht mehr eine Frage der Größe ist. Im Gegenteil: Immer mehr Unternehmen lassen sich bei der Umsetzung ihrer Designarbeit inzwischen von Netzwerken aus kleinen, flexiblen Design-Dienstleistern betreuen, die sich sehr viel individueller und schneller auf die Bedürfnisse der Unternehmen einstellen können als die großen Network-Agenturen.

Gerade weil aber auch diese Netzwerke integrativ gesteuert und geführt werden müssen, wächst die Bedeutung einer strategischen Steuerung der Designarbeit über disziplinäre und bereichsspezifische Grenzen hinweg. Das bedeutet nicht, dass deshalb spezialisierte Designer durch »universelle Designteams« ersetzt werden oder aber die Gestaltung prinzipiell rigiden Designmanagement-Systemen untergeordnet werden sollten. Dem Modell der »T-Shape« (Roby Stancel) folgend, geht es in der Designausbildung wie in der Designpraxis der Zukunft vielmehr darum, spezialisierte Kompetenzen aus den einzelnen Design-Bereichen gezielt mit einem übergreifenden Überbau an grundsätzlichem ästhetischen, marktlichen, technologischen und strategischen Know-how zu verknüpfen. Solange diese übergreifenden Kompetenzen jedoch weder auf der Seite des Designs noch auf der Seite des Unternehmens-, Produkt- und/oder Markenmanagements wirklich ausgeprägt sind, kommen Unternehmen nicht umhin, sich auch in diesem Bereich von externen Experten unterstützen zu lassen.

Dr. Christoph Hermann und **Günter Moeller** sind Managing Partner von hm+p Herrmann, Moeller + Partner, einer Unternehmensberatung, die sich auf Fragen des Innovationsmanagements in den Bereichen Produktentwicklung, Markenführung und Design spezialisiert hat. Sie sind Autoren verschiedener Fachbücher und Fachbeiträge und unterrichten strategisches Marken-, Produkt- und Designmanagement an der European Business School in Oestrich-Winkel und an der Hochschule für Gestaltung in Offenbach.

Literatur

- [1] ABDULLAH U. HÜBNER (2002), ABDULLAH, RAYAN U. HÜBNER, ROGER, *Corporate Design. Kosten und Nutzen, Mainz 2002*
- [2] BICKMANN (1998), BICKMANN, ROLAND, *Chance Identität, Berlin 1998*
- [3] BIRGIKT ET AL. (1998), BIRGIKT, KLAUS, STADLER, MARINUS U. FUNCK, H.J., *Corporate Identity. Grundlagen – Funktionen – Fallbeispiele, 9. Auflage, Landsberg am Lech 1998*
- [4] DALTRUP U. WEIDEMANN (1997), DALTRUP, NORBERT W. U. WEIDEMANN, KURT, *Kompendium Corporate Identity und Corporate Design, AV Edition 1997*
- [5] HERBST (2003), HERBST, D., *Corporate Identity, Campus Verlag, August 2003*
- [6] LEHMEIER (2002), LEHMEIER, MARKUS, *Corporate Identity, Eibelstadt 2002*
- [7] SCHMIDT (2003), SCHMIDT, KLAUS, LUDLOW, CHRIS, *Inclusive Branding. The why and how of a holistic approach to brands, London 2003*

Webtipps

<http://www.cidoc.net/>

Interessante Seite zum Thema Corporate Identity/Corporate Design

<http://www.vordenker.de/dherbst/cidentity.htm>

Grundlagenbeitrag zum Thema Corporate Identity/Corporate Design

<http://v.hdm-stuttgart.de/projekte/websitepr/cicd.php#4>

Weiterer Grundlagenbeitrag zum Thema Corporate Identity/Corporate Design

http://styleguide.bundesregierung.de/index_de.html

Styleguide der Bundesrepublik Deutschland

<http://www.goodlogo.com>

Fallbeispiele zum Thema Logodesign

<http://www.daserste.de/service/cd/default.asp>

Corporate Design der ARD

Zusammenfassung

Noch heute findet man in der Praxis wie in der Theorie die Tendenz, das Corporate Design (deutsch »Unternehmensdesign«) primär mit dem Logo und der Geschäftsausstattung eines Unternehmens (Briefpapier, Visitenkarten etc.) gleichzusetzen. Ein integratives Corporate Design umfasst jedoch sämtliche gestalterische Ausdrucksformen des Unternehmens: das Kommunikationsdesign, das Produktdesign, das Package Design, das Multimedia Design und die Corporate Architecture. Eine zentrale Herausforderung im Umgang mit dem Corporate Design von Unternehmen besteht darin, diese sehr unterschiedlichen Designebenen unter einem gemeinsamen konzeptuellen Dach zu integrieren und in einen direkten Bezug zum strategischen Selbstverständnis, zur Identität und zur jeweiligen Kultur eines Unternehmens zu setzen. Eine derart integrierte Vorgehensweise wird in der Praxis allerdings immer noch viel zu selten umgesetzt. Dabei ist sie keineswegs nur aus gestalterischen Erwägungen, sondern erst recht aus Qualitäts- und Effizienzgesichtspunkten unerlässlich. Die damit verbundenen Integrations- und Steuerungsaufgaben werden in Zukunft kaum mehr ausschließlich durch einzelne Corporate-Design-Abteilungen oder CD-Agenturen zu bewältigen sein. Innovative organisatorische Lösungen, wie sie zum Beispiel von integrativen Dienstleistungsnetzwerken angeboten oder aber durch so genannte »Brand Steering Boards« geschaffen werden, sind klassischen Stabs- und Agenturlösungen hierbei häufig überlegen.

